Guide pour une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école :

pour encourager le leadership scolaire en Alberta

we engage
engager





Guide pour une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école :

pour encourager le leadership scolaire en Alberta

Janvier 2009

DONNÉES DE CATALOGAGE AVANT PUBLICATION (ALBERTA EDUCATION)

Alberta. Alberta Education. Direction de l'éducation française.
Guide pour une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école : pour encourager le leadership scolaire en Alberta

Version anglaise: Principal quality practice guideline : promoting successful school leadership in Alberta

Cette resource peut être consultée à l'adresse suivante :
<http://education.alberta.ca/admin/resources.aspx>

ISBN 978-0-7785-7535-1

1. Directeurs d'école – Alberta. 2. Leadership en éducation – Alberta. 3. Administration scolaire – Alberta. I. Titre.

LB2831.926.C2 A333 2009 371.201 2

Remarque.*– Dans cette publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les femmes et les hommes. Ils sont utilisés uniquement dans le but d'alléger le texte et ne visent aucune discrimination.*

Pour obtenir de plus amples renseignements, communiquer avec :
Alberta Education
Direction de l'éducation française
Édifice 44 Capital Boulevard
10044, 108e Rue
Edmonton (Alberta) T5J 5E6
Tél. : 780-427-2940 à Edmonton ou
sans frais en Alberta en composant le 310-0000
Télécopieur : 780-422-1947



Ce document est destiné aux personnes suivantes :

Élèves	
Enseignants	
Personnel administratif	✓
Conseillers	
Parents	
Grand public	
Autres	



Cette ressource peut être consultée à l'adresse suivante :
<http://education.alberta.ca/admin/resources.aspx>

REMERCIEMENTS

L'Alberta a acquise une réputation internationale pour son excellence dans le domaine de l'éducation. Les efforts des directions d'école, en vue d'encourager l'engagement, la collaboration et la coopération au sein de la communauté, constituent un facteur clé de cette réussite. Au cours des dernières années, les tâches confiées aux directions d'école et les attentes qui y sont associées, se sont considérablement accrues et sont devenues de plus en plus complexes. Ainsi, à la lumière de la recherche, il semble nécessaire que les directions d'école acquièrent des connaissances spécialisées et développent les compétences nécessaires pour exercer leur métier efficacement. Le *Guide pour une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école* tient compte des responsabilités qu'elles doivent assumer en matière de leadership et des attentes auxquelles elles devront faire face aujourd'hui et dans un avenir proche.

Le ministère de l'Éducation (le Ministère) remercie sincèrement les partenaires suivants pour leur contribution, notamment par leur participation aux travaux du comité consultatif sur la recommandation 76 de la Commission de l'Alberta sur l'apprentissage (Alberta Commission on Learning Recommendation 76 Stakeholder Advisory Committee) et pour leur engagement à utiliser ce guide afin d'assurer que les écoles albertaines sont dirigées par des directions qualifiées, dévouées et efficaces.

- Mme Elizabeth Dobrovolsky, Alberta Home and School Councils' Association (AHSCA)
- M. Sig Schmold, Alberta School Boards Association (ASBA)
- Mme Jacqueline Skytt, Alberta Teachers' Association (ATA)
- M. Brian Boese, Alberta Teachers' Association, Council of School Administration (CSA)
- M. Mark Yurick, Alberta Teachers' Association, Council of School Administration (CSA)
- Mme Alyce Oosterhuis, Association of Independent Schools and Colleges in Alberta
- Mme Diane Gibson, Alberta Association of Public Charter Schools
- M. James Brandon, College of Alberta School Superintendents (CASS)
- M. James Gibbons, Council on Alberta Teaching Standards (COATS)
- M. Gérard Bissonnette, Fédération des conseils scolaires francophones de l'Alberta
- M. Dick Baker, Concordia University College
- Mme Florence Gobeil-Dwyer, Campus Saint-Jean
- M. Glenn Rideout, The King's University College
- Mme Janice Wallace, University of Alberta
- Mme Jacqueline Ottmann, University of Calgary
- M. George Bedard, University of Lethbridge
- M. Garry McKinnon, facilitateur
- M. Mark Swanson, Alberta Education
- Mme Gail Sarkany-Coles, Alberta Education
- M. Marc Préfontaine, Alberta Education
- M. Bob Garneau, Alberta Education

Autres partenaires :

- M. Henri Lemire, Fédération des conseils scolaires francophones de l'Alberta
- Mme Caroline Parker, Association of Alberta Public Charter Schools (AAPCS)
- M. Duane Plantinga, Association of Independent Schools and Colleges in Alberta (AISCA)

AVANT-PROPOS

La Commission de l'Alberta sur l'apprentissage (la Commission) a fait 95 recommandations au gouvernement dans son rapport intitulé *Every Child Learns, Every Child Succeeds* publié en octobre 2003. La recommandation 76 indiquait la nécessité d'élaborer une norme de pratique de qualité à l'intention de la direction d'école et de déterminer quelles étaient les connaissances, les habiletés et les attributs qu'elle devrait posséder.

La Commission a souligné qu'une norme pour une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école devrait comprendre des connaissances, des habiletés et des attributs bien définis qui serviront de base pour :

- former les directions d'école;
- recruter des directions d'école;
- évaluer le rendement de chaque directeur et directrice.

Le Ministère a examiné la documentation suivante : la recommandation de la Commission de l'Alberta sur l'apprentissage, les lois et politiques provinciales actuelles liées au rôle de la direction d'école, la documentation canadienne et internationale sur le leadership scolaire en ce qui a trait aux compétences exigées de la direction d'école, et les normes de pratique ou de rendement que doivent manifester la direction d'école dans son rôle complexe de leader de l'instruction et de l'éducation dans l'école.

Suite à cette revue, le Ministère pense que les élèves disposeraient de meilleures occasions d'apprendre et d'atteindre les objectifs d'apprentissage établis s'il existait un document soulignant les compétences que doivent posséder les directions d'école de l'Alberta pour exercer une pratique de qualité.

À l'heure actuelle, la législation provinciale ne précise pas quelles sont les compétences que doivent posséder les directions d'école en Alberta; elle exige seulement que les directeurs et les directrices détiennent un brevet d'enseignement. L'article 19 de la *School Act* (la *Loi*) stipule qu'une commission scolaire doit désigner un certain nombre d'enseignants pour agir à titre de direction d'école et qu'elle doit affecter un directeur ou une directrice à chaque école. L'article 20 de la *Loi* souligne les devoirs et obligations actuels de la direction d'école. L'article 95 de la *Loi* autorise une commission scolaire à désigner un enseignant ou une enseignante au poste de direction intérimaire pour la durée d'une année seulement.

Élaboration du document

En juin 2005, un comité consultatif a été mis sur pied et a organisé une table ronde pour élaborer une version provisoire du document sur une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école. Ce document donne un aperçu des domaines de leadership et des descriptions pertinentes au rôle d'un directeur ou d'une directrice d'école.

Le comité consultatif sur la recommandation 76 de la Commission de l'Alberta sur l'apprentissage (le comité) a consulté les recherches de l'ASBA, de l'ATA, du CASS, de l'AHSCA et du Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) des États-Unis et a conclu que ces recherches et les partenaires du Ministère semblent reconnaitre qu'il est nécessaire que les personnes affectées au rôle de directeur ou de directrice d'école possèdent un large éventail de compétences pour être en mesure de bien remplir leurs rôles complexes et essentiels au sein du système éducatif.

En mai 2006, une version provisoire d'un document sur une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école a été envoyée aux directions d'école, aux directions générales, aux conseils scolaires, aux présidents des conseils d'école et aux parties prenantes afin qu'ils examinent le document et donnent leur rétroaction. Un formulaire de rétroaction du document a été affiché sur le site Web du ministère de l'Éducation afin que le public puisse aussi émettre leurs commentaires.

À l'automne 2006, des groupes de discussion régionaux ont été organisés dans toute la province. Des directions d'écoles privées et publiques, des directions générales, des parties prenantes, des membres du personnel

enseignant, des conseils d'école et des conseils scolaires ont été invités à participer à ces groupes de discussion. Le comité a examiné l'ébauche du document sur une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école en fonction des commentaires recueillis. En décembre 2008, le comité a appuyé le Ministère quant à la parution du *Guide pour une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école;* ce document sera disponible au printemps 2009.

Le Ministère, en collaboration avec les parties prenantes, travaille à l'élaboration d'un cadre conceptuel en matière de leadership scolaire qui viendra soutenir le *Guide pour une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école.* Ce cadre conceptuel servira à promouvoir l'utilisation du guide en tant qu'exigence provinciale.

INTRODUCTION

L'évolution du rôle de la direction d'école

Le rôle de la direction d'école a évolué au cours du dernier demi-siècle. À mesure que les écoles ont pris de l'expansion, le rôle traditionnel de la direction d'école comme responsable de l'enseignement et de l'apprentissage au sein de l'école a pris de l'ampleur avec l'ajout de responsabilités administratives. Le rôle de la direction d'école est maintenant davantage axé sur la gestion de l'enseignement et de l'apprentissage au sein de l'école, conformément aux politiques et directives des conseils scolaires locaux et de la province.

Les décisionnaires en matière d'éducation croyaient qu'une expérience positive et significative à titre d'enseignant ou d'enseignante pouvait préparer quiconque à occuper le poste de directeur ou directrice d'école. Par conséquent, à l'instar de la plupart des autres provinces canadiennes, l'Alberta s'est limitée à seulement exiger que toute personne désignée comme directeur ou directrice d'école détienne un brevet d'enseignement. Toutefois, certaines autorités scolaires en Alberta en sont venues à reconnaitre que le brevet d'enseignement et l'expérience en enseignement ne pouvaient suffire à préparer les gens à occuper ce poste. Avec le temps, les conseils scolaires ont exigé que les personnes intéressées à poser leur candidature à titre de directeur ou directrice d'école détiennent un certificat d'études supérieures ou un diplôme en administration scolaire ou en leadership scolaire.

Dans le but d'assurer une éducation de haute qualité à tous les élèves de la province, le Ministère est responsable des principales normes et politiques provinciales, notamment les programmes d'études approuvées par le Ministère, les évaluations provinciales tels que les tests de rendement et les examens en vue du diplôme ainsi que de l'élaboration de la *Norme de qualité de l'enseignement régissant la prestation de l'enseignement de base en Alberta*. De plus, le Ministère a également rehaussé les attentes en matière de responsabilisation auprès des autorités scolaires, des écoles et des enseignants.

Pour atteindre ce résultat, les responsabilités de la direction d'école ainsi que les compétences qui y sont associées se sont considérablement accrues. La direction d'école albertaine doit s'engager à définir la mission et à élaborer les buts de l'école; à cerner les résultats voulus; à établir les priorités de l'école et à planifier l'amélioration continue de l'école; à gérer et à développer les ressources financières et humaines; à recueillir de l'information et à garantir une prise de décision fondée sur des données probantes; à assurer de bonnes relations avec le public et la communauté; à répondre aux exigences d'une responsabilisation éducative et à communiquer les résultats.

De plus, dans le cadre d'un système d'éducation responsable et ouvert, la direction d'école doit plus que jamais concentrer ses efforts sur l'objectif principal de l'école – fournir à tous les élèves les meilleures occasions possibles d'apprendre. Par conséquent, la direction d'école doit posséder une connaissance solide et approfondie de l'enseignement et de l'apprentissage, de manière à pouvoir agir comme un leader de l'instruction, de l'éducation et de la gestion administrative axé sur l'objectif principal de l'école.

Ce guide constitue une première étape d'un processus visant à élaborer un cadre conceptuel pour un leadership scolaire de qualité en Alberta. Il comprend un énoncé sur une pratique de qualité à l'intention de la direction d'école et une description des sept domaines de leadership qui tiennent compte du contexte albertain. Ce guide est un document de base qui appuie différentes tâches, notamment la formation et le recrutement des directions d'école, le travail d'autoréflexion et la pratique quotidienne des directions d'école, la croissance professionnelle initiale et continue des directions d'école, de même que dans la supervision, l'évaluation et l'examen du travail des directions d'école. Le guide doit également servir de document de référence pour les facultés de l'éducation qui souhaitent élaborer et offrir des programmes de formation à l'intention du personnel enseignant et des directeurs et directrices adjointes qui se préparent à assumer un rôle en matière de leadership scolaire, les directions d'école débutantes qui souhaitent répondre aux attentes de leurs parties prenantes ainsi que pour les directions générales dans leur travail de supervision et d'évaluation des directions d'école.

Pratique de qualité de la direction d'école

Les membres de la direction d'école sont des enseignants ou des enseignantes accompli.e.s qui exercent un leadership de qualité qui répond aux besoins éducatifs et au développement personnel des élèves de l'école.

La pratique de qualité de la direction d'école s'applique au directeur ou à la directrice d'école, y compris les adjoints et les adjointes. En acceptant les responsabilités de leadership qui leur sont conférées par la loi et les autorités scolaires, les membres de la direction d'école s'engagent aussi à intégrer les différents domaines de leadership compris dans ce guide, et ce durant toute leur carrière. Les domaines de leadership et leurs descriptions sont interreliés et liés au travail quotidien de la direction d'école; toutefois, ces domaines ne sont pas présentés par ordre d'importance. Il faudra faire preuve d'un jugement professionnel raisonné, fondé sur des données probantes, pour déterminer si ces domaines de leadership sont bien respectés dans un contexte donné.

1. Domaine de leadership – Encourager les relations efficaces

La direction d'école sait établir la confiance et encourager des relations de travail positives, basées sur des valeurs appropriées et des fondements éthiques, parmi les membres de la communauté scolaire, c'est-à-dire les élèves, le personnel enseignant et les autres membres du personnel, les parents, les conseils d'école et les personnes ayant un intérêt dans l'école.

Description

La direction d'école :

a) agit avec impartialité, dignité et intégrité;

b) fait preuve d'une réelle sensibilité à l'égard des autres et cultive un climat de respect mutuel;

c) favorise une culture scolaire inclusive qui respecte et honore la diversité;

d) se montre responsable de tous les élèves et agit dans leurs meilleurs intérêts;

e) favorise un dialogue ouvert et inclusif;

f) utilise des méthodes de communication, d'animation et de résolution de problèmes efficaces;

g) appuie les différents processus en place pour améliorer les relations et régler les conflits au sein de la communauté scolaire;

h) adhère à des normes de conduite professionnelle.

2. Domaine de leadership – Faire preuve d'un leadership visionnaire

La direction de l'école invite toute la communauté scolaire à participer à l'élaboration et à la réalisation durable des valeurs, de la vision, de la mission et des buts de l'école.

Description

La direction d'école :

a) communique une philosophie de l'éducation fondée sur une recherche, une expérience personnelle et une réflexion solide et est guidée par cette philosophie;

b) assume son leadership tout en respectant la vision et la mission de l'autorité scolaire;

c) cherche à engager la communauté scolaire de façon significative afin de cibler et combler les besoins de l'école à des fins d'amélioration continue;

d) s'assure que les stratégies de planification, de prise de décision et de mise en œuvre sont fondées sur une vision partagée et une compréhension de la culture de l'école;

e) facilite les changements et encourage l'innovation conformément aux besoins actuels et futurs de la communauté scolaire;

f) analyse un large éventail de données afin de déterminer les progrès accomplis relativement à l'atteinte des objectifs de l'école;

g) fait connaitre et célèbre les réussites de l'école afin d'encourager une amélioration continue.

3. Domaine de leadership – Diriger une communauté d'apprentissage

La direction d'école favorise une culture scolaire qui valorise et appuie l'apprentissage.

Description

La direction d'école :

a) encourage un apprentissage continu chez les élèves, les enseignants et les autres membres du personnel et sert de modèle;

b) favorise des attentes élevées pour les élèves, le personnel enseignant et les autres membres du personnel;

c) encourage et favorise un perfectionnement professionnel pertinent chez le personnel enseignant et les autres membres du personnel;

d) suscite l'engagement des parents et s'assure qu'ils sont informés des progrès de leurs enfants par rapport à leur éducation et à leur développement.

4. Domaine de leadership – Assumer un leadership en matière d'éducation

La direction d'école s'assure que tous les élèves ont accès, en tout temps, à un enseignement de qualité et à des occasions d'apprentissage leur permettant de satisfaire aux objectifs éducatifs provinciaux.

Description

La direction d'école :

a) fait preuve d'une solide compréhension des méthodes pédagogiques et des programmes d'études en vigueur;

b) met en œuvre des stratégies pour que les élèves puissent atteindre les normes en matière de réussite scolaire;

c) s'assure que les pratiques d'évaluation des élèves dans l'ensemble de l'école sont justes, appropriées et équilibrées;

d) met en œuvre des méthodes de supervision et d'évaluation efficaces afin de s'assurer que tout le personnel enseignant rencontre la *Norme de qualité de l'enseignement régissant la prestation de l'enseignement de base en Alberta*;
e) s'assure que des méthodes pédagogiques appropriées sont utilisées pour répondre à la diversité des élèves;
f) s'assure que les élèves ont accès à une programmation appropriée en fonction de leurs besoins d'apprentissage individuels;
g) reconnait le potentiel des nouvelles technologies et facilite leur intégration afin d'appuyer l'enseignement et l'apprentissage;
h) s'assure que le personnel enseignant et les autres membres du personnel communiquent et collaborent avec les parents et les organismes de la communauté, le cas échéant, afin de soutenir l'apprentissage des élèves;
i) appuie l'utilisation des ressources communautaires afin d'améliorer l'apprentissage des élèves.

5. Domaine de leadership – Développer et favoriser le leadership

La direction d'école favorise le développement de la capacité de leadership au sein de la communauté scolaire (les élèves, le personnel enseignant et les autres membres du personnel, les parents et les conseils d'école), pour le bénéfice global de toute la communauté scolaire et du système d'éducation.

Description

La direction d'école :

a) favorise une prise de décision éclairée grâce à un dialogue ouvert et à l'examen de multiples perspectives;
b) favorise l'esprit d'équipe et un leadership partagé parmi les membres de la communauté scolaire;
c) encourage la participation de la communauté scolaire de façon significative en ce qui a trait au fonctionnement de l'école, en ayant recours à des stratégies de collaboration et de prise de décision consultative;
d) reconnait les capacités de leadership scolaire chez les enseignants et les enseignantes et leur sert de mentor.

6. Domaine de leadership – Gérer les activités et les ressources de l'école

La direction d'école gère les activités et les ressources de l'école afin de garantir un environnement d'apprentissage efficace, bienveillant et sécuritaire.

Description

La direction d'école :

a) planifie, organise et gère de façon efficace les ressources humaines, matérielles et financières de l'école et en détermine les besoins;
b) s'assure que les activités de l'école respectent les cadres juridiques comme les lois, les politiques et les règlements provinciaux, de même que les politiques, les directives et les initiatives de l'autorité scolaire;
c) utilise les principes de l'enseignement, de l'apprentissage et du développement des élèves afin de guider les décisions administratives et l'organisation de l'apprentissage.

7. Domaine de leadership – Comprendre le contexte social global et y répondre

La direction d'école comprend les enjeux politiques, sociaux, économiques, juridiques et culturels ayant un effet sur l'école et agit en conséquence.

Description

La direction d'école :

a) fait valoir les besoins et les intérêts des enfants et des jeunes;

b) connait les tendances et les enjeux locaux, nationaux et internationaux liés à l'éducation;

c) détermine et répond aux besoins particuliers et diversifiés de la communauté dans le contexte de la vision et de la mission de l'école;

d) fait valoir l'importance de l'appui de la communauté à l'égard de l'école et de l'ensemble du système éducatif.